Advies van het beleidsteam over het meerjarenplan d.d. 6 oktober 2026

Inleiding

Naar analogie van het managementteam binnen het lokaal bestuur Hulshout, bestaat binnen Welzijnsvereniging Ter Nethe 'het beleidsteam'. Het beleidsteam is multidisciplinair samengesteld en heeft als doel de strategische doelstellingen van de organisatie te vertalen naar gedragen beleid en de werking op geïntegreerde wijze te coördineren. Het beleidsteam stuurt, ontwikkelt en optimaliseert de organisatie in functie van de lange termijndoelstellingen en haar maatschappelijke opdracht waarbij gedeeld leiderschap centraal staat. Verantwoordelijkheden worden binnen het team verdeeld en leden versterken elkaar, vertrekkende vanuit ieders unieke kwaliteiten. Dit met als einddoel om het woonzorgcentrum klaar te maken voor de grote uitdagingen van de toekomst. Het meerjarenplan vormt een strategisch kader voor de verdere uitbouw van de Welzijnsvereniging. De inhoud schetst een duidelijke koers voor de zorg, de infrastructuur en het financieel beleid en houdt rekening met maatschappelijke evoluties, demografische ontwikkelingen en veranderende zorgprofielen.

Beleidsteam

Het beleidsteam ontwikkelde, uitgaande van de missie van het lokaal bestuur, de volgende toekomstgericht missie voor het woonzorgcentrum:

"Wij bieden een thuis waar ouderen wonen, leven en van zorgondersteuning kunnen genieten. Wij willen elke bewoner in staat stellen een leven te leiden dat beantwoordt aan de menselijke waardigheid."

Onze missie definieert de strategische kernopdracht van onze organisatie en vormt het uitgangspunt voor ons beleid en onze verdere organisatieontwikkeling. We zetten hierbij in op volgende idealen/toekomstdromen:

- Wij bouwen **enthousiast aan een levendig**, groen en zorgzaam woonzorgcentrum waar elke bewoner en zijn naaste betrokken wordt.

- We zetten in op verbondenheid tussen bewoners, medewerkers en familieleden. Door **kleine woongroepen** zetten we in op vertrouwde gezichten en helpende handen.

- We staan voor zorg op maat met een **persoonsgerichte benadering** volgens de noden van de bewoners. We creëren voor elke bewoner een thuis en respecteren hun gewoonten en eigenheid. Zij leven in kleine woongroepen voor een maximaal **huiselijke sfeer** en vertrouwde omgeving waarbij elke woongroep haar eigen cultuur en sfeer mag hebben.

- We werken aan een **kwaliteitsvolle dienstverlening** die toegankelijk en doelgericht is en waarbij onze **bewoner centraal** staat. Elke bewoner is uniek en krijgt **maximale autonomie en beslissingsvrijheid** om een **betekenisvol** leven te leiden in het woonzorgcentrum.

- We bouwen hiervoor sterke **samenwerkingsverbanden** uit met andere verenigingen, scholen en andere partners. We zijn een **open en toegankelijk** huis voor iedereen.

- Wij investeren in onze **medewerkers** door zich blijvend te ontplooien en door in te zetten op ieders talent. We werken samen in vertrouwen en nemen onze verantwoordelijkheid op. We zetten in op

innovatie en maken ons klaar voor een volgende generatie van bewoners, klaar voor **vernieuwde maatschappelijke en culturele** achtergronden van bewoners.

Binnen dit alles wordt steeds vertrokken vanuit onze waarden 'samenwerken', 'vertrouwen', 'innoveren', 'bewonersgerichtheid' en 'respect'.

Deze missie, visie en waarden werden naar onze medewerkers vertaald via enkele leidende principes welke richting geven naar het dagelijks handelen binnen onze organisatie. Deze zijn:

- We kunnen elkaars gevoelens beluisteren en voelen de veiligheid ertoe.
- We delen een duidelijk beleid en visie voor ons woonzorgcentrum.
- We communiceren transparant, open, respectvol en eerlijk met elkaar.
- We handelen vanuit gelijkwaardigheid in een familiale sfeer.
- We dragen beslissingen loyaal uit.
- We evalueren beleidsbeslissingen, werken resultaatgericht, sturen bij en leggen verantwoording af.
- We zijn bereikbaar en motiveren onze collega's.
- We ondersteunen en versterken elkaar, we vullen elkaar aan.
- We onderzoeken, denken in alternatieven en durven beslissingen te maken.

Hoofdlijnen voor aanpassing meerjarenplan

Als Welzijnsvereniging bevinden we ons op een kantelpunt. Evoluerende zorgnoden en demografische veranderingen, de krapte op de arbeidsmarkt, nieuwe verwachtingen rond zorg en wonen, noodzakelijke investeringen in infrastructuur en technologie en de toenemende nood aan structurele samenwerkingen stellen onze organisatie voor ingrijpende maatschappelijke en organisatorische uitdagingen. Tegelijk bieden deze veranderingen kansen en uitdagingen om onze werking te vernieuwen, onze rol binnen het zorglandschap te versterken en samen te bouwen aan duurzame, kwaliteitsvolle en betaalbare zorg.

Evoluerende zorgnoden en demografie:

De vergrijzing en de toenemende zorgcomplexiteit van bewoners vormen een belangrijke uitdaging. De zorgbehoeften van bewoners worden steeds complexer, onder meer door de aanwezigheid van meerdere chronische aandoeningen, een toenemende zorgvraag bij personen met dementie, psychische kwetsbaarheid en uiteenlopende zorg- en ondersteuningsnoden.

Tegelijk verschuift de focus steeds meer van louter zorgverlening naar persoonsgerichte ondersteuning, kwaliteit van leven, autonomie en participatie. Deze evolutie vraagt om gespecialiseerde competenties, multidisciplinaire samenwerking en een flexibele organisatie die kan inspelen op uiteenlopende en veranderende zorgbehoeften. Het is dan ook noodzakelijk om niet alleen ons zorgaanbod, maar ook onze personeelsinzet, expertise, infrastructuur en samenwerkingsmodellen voortdurend te evalueren en bij te sturen en toekomstgericht af te stemmen.

Arbeidsmarkt:

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt vormt een belangrijke strategische uitdaging voor de continuïteit en kwaliteit van de zorg. De zorgsector wordt geconfronteerd met een structureel tekort aan zorgmedewerkers, een toenemende uitstroom en vergrijzing van het personeelsbestand en een groeiende concurrentie tussen regionale zorgorganisaties om medewerkers aan te trekken en te behouden. Tegelijk neemt de zorgvraag toe en worden de zorgprofielen van bewoners complexer, waardoor de druk op medewerkers en teams verder toeneemt.

Deze evoluties maken een toekomstgericht en duurzaam personeelsbeleid noodzakelijk. Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers wordt het steeds belangrijker om medewerkers te behouden, werkbaar werk te creëren, competenties gericht te ontwikkelen en medewerkers flexibel en efficiënt in te zetten. Ook de inzet van vrijwilligers, mantelzorgers en andere vormen van informele zorg kunnen een belangrijke aanvulling vormen op de professionele zorg. Tegelijk vraagt de toenemende belasting van mantelzorgers om een realistische en evenwichtige benadering van hun rol.

Binnen dit veranderende arbeidsmarktlandschap is het aangewezen om de mogelijkheden van nieuwe personeelsvormen en flexibele tewerkstelling verder te onderzoeken. Zo kunnen vanaf heden, binnen de geldende regelgeving en met behoud van kwaliteit en continuïteit van zorg, flexi-jobwerknemers mogelijk een aanvullende rol opnemen in bepaalde zorgverlenende functies. Dit kan bijdragen aan een meer flexibele personeelsinzet en een bredere instroom op de arbeidsmarkt, maar vormt geen structurele oplossing voor het personeelstekort. Het antwoord op de krappe arbeidsmarkt ligt niet uitsluitend in het vinden van meer medewerkers, maar in het anders organiseren van het werk, het versterken van medewerkers en het verbreden van de personeelsmix.

Infrastructuur en nieuwbouw:

De realisatie van de nieuwbouw vormt een belangrijke strategische pijler binnen het meerjarenplan. In het kader van de goedgekeurde erkennings- en omzettingskalender worden 15 bijkomende woongelegenheden voorzien. Om deze uitbreiding te realiseren, is de ingebruikname van een nieuwbouw tegen het vierde kwartaal van 2029 noodzakelijk. Het project voor een nieuw woonzorgcentrum met 75 woongelegenheden bevindt zich momenteel reeds in een ver gevorderde planfase.

De nieuwbouw biedt tegelijk de opportuniteit om niet alleen de noodzakelijke capaciteit te realiseren, maar ook de toekomstige visie op wonen, leven en zorg te vertalen naar een hedendaagse en toekomstgerichte omgeving. De infrastructuur moet bewoners een warme, huiselijke en veilige woonomgeving bieden en tegelijkertijd medewerkers ondersteunen in het efficiënt, kwaliteitsvol en werkbaar organiseren van de zorg.

Technologie vormt hierbij een belangrijke hefboom. Er dient ingezet te worden op innovatieve en slimme technologieën, digitale zorgtoepassingen en robotica die bewoners meer comfort, veiligheid en autonomie bieden en medewerkers ondersteunen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Technologie mag daarbij geen doel op zich zijn, maar moet steeds vertrekken vanuit een concrete meerwaarde voor bewoners en medewerkers.

Het is daarom aangewezen om technologie te benaderen als één geïntegreerd slim ecosysteem, waarin gebouwtechnologie, zorgtechnologie, digitale dienstverlening en robotica met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken. Een toekomstgericht woonzorgcentrum is daarbij meer dan een modern gebouw: het is een omgeving waarin infrastructuur en technologie intelligent worden ingezet om zorg en wonen duurzaam te ondersteunen.

De ambitie is een woonzorgcentrum te realiseren waar technologie zoveel mogelijk onzichtbaar ondersteunt, zonder de huiselijkheid, autonomie en menselijke nabijheid te verdringen. De menselijke relatie blijft het uitgangspunt; technologie wordt ingezet waar ze het leven van bewoners en medewerkers daadwerkelijk kan verbeteren, vereenvoudigen of veiliger maken.

De nieuwbouw moet op die manier uitgroeien tot een toekomstbestendige zorg- en woonomgeving die niet alleen beantwoordt aan de noden van vandaag, maar voldoende flexibiliteit biedt om mee te

evolueren met veranderende zorgbehoeften, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke verwachtingen.

De overgang naar de nieuwbouw is meer dan een fysieke verhuis. Het is een belangrijk gefaseerd veranderingstraject met een herziening van zorgprocessen en werkorganisatie met focus op wonen en leven, waarbij zorg ondersteunend en aanvullend wordt georganiseerd. Dit biedt tegelijk de opportuniteit om de werking fundamenteel te optimaliseren en de visie op wonen, leven en zorg verder te verankeren.

Structurele samenwerkingen:

Om de toekomstbestendigheid van de Welzijnsvereniging verder te versterken, werd onder begeleiding van Möbius een strategisch verkenningstraject doorlopen naar mogelijke structurele samenwerkingen en/of toetreding van externe partners. In dit kader werden acht verkennende gesprekken gevoerd met voornamelijk publieke partners om opportuniteiten voor samenwerking en schaalvergroting te onderzoeken.

Als concreet resultaat van dit traject werd een engagementsverklaring ondertekend door vijf Kempische welzijnsverenigingen, met name Welzijnsvereniging De Wijngaard (Grobbendonk), Welzijnsvereniging De Zilveren Zwaan (Heist-op-den-Berg), Welzijnsvereniging Sint-Anna (Herentals), Zorggroep Orion (Turnhout) en Welzijnsvereniging Ter Nethe. Hiermee engageren de betrokken organisaties zich om gezamenlijk de mogelijkheden van samenwerking binnen de ondersteunende diensten verder te onderzoeken.

Deze engagementsverklaring vormt het formele startpunt van een gezamenlijke verkenningsoefening om een Kempisch samenwerkingsmodel op het vlak van ondersteunende diensten verder te verkennen en te onderzoeken. Door expertise te delen, kennis uit te wisselen en ondersteunende processen waar mogelijk te bundelen, beogen de partners hun zorgorganisaties verder te versterken en blijvend kwalitatieve, toegankelijke en betaalbare zorg te garanderen.

Voor de verdere uitwerking van dit onderzoekstraject zal beroep worden gedaan op een onafhankelijke externe partner die het proces professioneel zal begeleiden en inhoudelijk zal ondersteunen. Op basis van de resultaten van deze verkenning zullen in een volgende fase mogelijke samenwerkingsmodellen en implementatiepistes worden geëvalueerd en ter besluitvorming worden voorgelegd.

Hoofdlijnen voor aanpassing meerjarenplan: exploitatie

Hiermee rekening houdende, maar ook rekening houdende met de uitdagingen van de toekomst en de cijfers van de jaarrekening van vorig jaar, werd het meerjarenplan opgemaakt. Alle uitgaven werden kritisch geëvalueerd en gebudgetteerd. Alle mogelijke inkomstbronnen (basistegemoetkoming zorg, dagprijs, subsidies,….) werden eveneens optimaal ingezet.

Personeelsinzet

Het woonzorgcentrum slaagt er momenteel in het vooropgestelde personeelskader contractueel in te vullen met personeelsleden die beschikken over de vereiste kwalificaties. Het efficiënt inzetten van personeel binnen de organisatie blijft een uitdaging. Door de beperkte schaalgrootte en het geringe personeelsvolume blijft het evenwel bijzonder uitdagend om op een efficiënte wijze in vervangingen te voorzien tijdens meerdere afwezigheden. Bovendien betreft het voor bepaalde functies, eenmansfuncties, waardoor het woonzorgcentrum bijzonder kwetsbaar is bij onverwachte of langdurige uitval. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt maakt het daarnaast quasi onmogelijk

om personeel aan te werven in het kader van contracten van bepaalde duur of vervangingsovereenkomsten in de juiste kwalificatie. Dit brengt met zich mee dat sporadisch een beroep moet worden gedaan op interimkrachten, wat gepaard gaat met aanzienlijke hogere personeelskosten. Dit blijft een enorm probleem binnen de hele sector. Om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen en flexibel in te spelen op personeelsnoden, zal het woonzorgcentrum toekomstgericht ook inzetten op de tewerkstelling van zorgverlenende medewerkers via het flexi-jobstatuut, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van dienstverlening. Essentieel hierbij is dat de kwaliteit en continuïteit van zorg gegarandeerd blijft, maar dat er eveneens rekening wordt gehouden met het welzijn van onze vaste medewerkers (respecteren van rusttijden, werkdruk, kunnen garanderen van inhaalrust, minimaliseren van overuren….).

Aanvullend dient er rekening gehouden te worden met ziekteverzuim, langdurige afwezigheden en lopende stelsels welke de nodige uitdagingen met zich meebrengen op personeelsvlak. Ziekteverzuim en langdurige afwezigheden verhogen de druk op de werking. Binnen de organisatie wordt er maximaal ingezet op eigen medewerkers en wordt de inzet van uitzendkrachten tot een minimum beperkt.

Personeelsuitgaven vormen een belangrijke uitgavenpost binnen de exploitatie. Niet alleen bovenstaande uitdagingen zorgen voor schommelingen binnen deze uitgavenpost, maar ook de invoering van de Functieclassificatie-loonschalen (IFIC-loonschalen) heeft geleid tot een stijging van de personeelskosten. Om de personeelskosten onder controle te houden, blijft de organisatie zoeken naar mogelijkheden om de werking zo goed mogelijk te organiseren en het beschikbare personeel op een efficiënte manier in te zetten, zonder de kwaliteit van de zorgverlening uit het oog te verliezen.

Keuken

De exploitatie van de keuken vormt, naast de personeelskosten, een belangrijke uitgavenpost binnen de werking van het woonzorgcentrum. Om de continuïteit en kwaliteit van de maaltijden te waarborgen, werd een nieuwe overheidsopdracht voor de uitbating van de keuken vanaf 1 januari 2027 succesvol afgerond. Dit resulteerde in de voortzetting van de samenwerking met de huidige partner.

Daarnaast wordt de bestaande keukeninfrastructuur optimaal benut door de productie van maaltijden voor externe zorgvoorzieningen. Momenteel worden dagelijks ongeveer 100 maaltijden geproduceerd voor Ter Vest in Balen en 85 maaltijden voor De Winde in Laakdal. Deze samenwerking genereert bijkomende opbrengsten en draagt bij tot een efficiëntere benutting van de beschikbare capaciteit.

Met het oog op het toekomstige nieuwbouwproject staat de Welzijnsvereniging voor een belangrijke strategische en financiële keuze inzake de inrichting en exploitatie van de keuken. Momenteel wordt, onder begeleiding van een externe deskundige partner, onderzocht welke exploitatie- en samenwerkingsmodellen het meest aangewezen zijn. Daarbij worden verschillende scenario's geëvalueerd, waaronder concessiemodellen, investeringsmodellen en andere mogelijke samenwerkingsvormen. De doelstelling is te komen tot een duurzame, kwaliteitsvolle en financieel haalbare keukenorganisatie die zowel de eigen werking als eventuele externe dienstverlening optimaal kan ondersteunen.

Inkomsten uit de zorgkassen

De financiering vanuit de zorgkassen en de opbrengsten uit de bewonersfacturatie (dagprijs) vormen de voornaamste bronnen van exploitatie-inkomsten voor het woonzorgcentrum. Door de voortdurende aandacht voor een correcte registratie, optimale bewonersevaluaties en een nauwgezette opvolging van de financieringsvoorwaarden, werd een gunstige evolutie van de basistegemoetkoming zorg gerealiseerd. Volgens de eerste voorlopige berekening zal de basistegemoetkoming zorg vanaf 1 januari 2027 108,16 euro per bewoner per dag bedragen, wat

neerkomt op een stijging van 9,05 euro per dag per bewoner ten opzichte van de huidige basistegemoetkoming zorg.

Bij deze evolutie dient te worden opgemerkt dat de financiering van de IFIC-meerkosten tot op heden via een afzonderlijk financieringskanaal verliep. Vanaf 2027 wordt deze financiering geïntegreerd in de basistegemoetkoming zorg, waardoor een correcte interpretatie van de stijging noodzakelijk blijft.

Om de financiële draagkracht van de organisatie verder te versterken, blijft het woonzorgcentrum inzetten op een optimale, maximale kamerbezetting en een zo hoog mogelijke zorgzwaarte afgestemd op het personeelskader. Aangezien zowel de bezettingsgraad als de geregistreerde zorgzwaarte een rechtstreeks effect hebben op de hoogte van de basistegemoetkoming zorg, vormen deze parameters belangrijke aandachtspunten binnen het beleid en de operationele werking.

Besluit over het exploitatiesaldo

Het lokaal bestuur zal een subsidie moeten voorzien in het exploitatieresultaat van de Welzijnsvereniging om een positief exploitatiesaldo te realiseren. Dat is nodig omdat dit saldo bepaalt of er ruimte is om leningen aan te gaan en af te betalen (=autofinancieringsmarge). Eveneens is het in het laatste jaar van het meerjarenplan (2031) een verplichting om een positieve autofinancieringsmarge voor te leggen. Een toelage is nodig om de werking te financieren.

Hoofdlijnen voor aanpassing meerjarenplan: investeringen

Nieuwbouw

Het huidige woonzorgcentrum voldoet niet langer aan de hedendaagse normen, kwaliteitsvereisten en verwachtingen inzake woonzorginfrastructuur. Daarnaast maakt de uitvoering van de goedgekeurde erkennings- en omzettingskalender, die voorziet in een uitbreiding met 15 bijkomende woongelegenheden, de realisatie van het nieuwe woonzorgcentrum met 75 woongelegenheden noodzakelijk tegen het vierde kwartaal van 2029.

De komende jaren staan in het teken van de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van Park De Nete. Dit project vormt een strategische investering voor de toekomst van de organisatie, maar brengt tegelijkertijd aanzienlijke financiële uitdagingen en budgettaire druk met zich mee. Een zorgvuldige opvolging van de investeringsuitgaven, financieringsstromen en exploitatie-impact blijft dan ook essentieel.

In het kader van een transparant en correct financieel beheer zal de bestaande lening, die betrekking heeft op de investering voor de nieuwbouw van het woonzorgcentrum van de Welzijnsvereniging, overgedragen worden van het lokaal bestuur naar de Welzijnsvereniging. Hierdoor worden zowel de financieringslasten als de bijhorende investeringen rechtstreeks toegewezen aan de entiteit waarop zij betrekking hebben. Dit verhoogt de transparantie van de boekhouding, vermijdt jaarlijkse doorrekeningen tussen beide entiteiten en creëert meer duidelijkheid inzake eigenaarschap, verantwoordelijkheden en financiële rapportering. Deze aanpak sluit bovendien aan bij het juridisch advies dat hierover werd verstrekt.

Om de financiële haalbaarheid van deze overdracht te garanderen, voorziet het lokaal bestuur een bijkomende werkingstoelage aan de Welzijnsvereniging ter financiering van de aflossingen en rentelasten verbonden aan deze lening.

Daarnaast wordt in 2029 een investeringssubsidie voorzien ter ondersteuning van de uitgaven die noodzakelijk zijn om de nieuwbouw operationeel en gebruiksklaar te maken. Deze middelen zullen

onder meer worden aangewend voor de inrichting van bewonerskamers, leefruimten, cafetaria, administratieve ruimtes en overige noodzakelijke uitrusting.

Plannen en studies Welzijnsvereniging

Binnen de investeringsuitgaven wordt de komende jaren budget voorzien voor diverse strategische studie- en begeleidingstrajecten die bijdragen aan de verdere ontwikkeling, versterking en toekomstbestendigheid van de Welzijnsvereniging.

Vooreerst dient rekening te worden gehouden met de verdere uitwerking van het governance- en samenwerkingstraject. Zoals eerder toegelicht, loopt momenteel een verkenningstraject onder begeleiding van een externe procesbegeleider naar mogelijke structurele samenwerkingen op het niveau van de ondersteunende diensten met vier andere welzijnsverenigingen uit de regio. Dit traject heeft als doel de schaalvoordelen, kennisdeling, efficiëntie en organisatorische slagkracht te vergroten en draagt bij aan een duurzame verankering van de organisatie binnen een veranderende zorgcontext.

Daarnaast wordt verder geïnvesteerd in de begeleiding van het onderzoek naar de toekomstige inrichting en exploitatie van de keuken binnen het nieuwbouwproject. Hierbij worden verschillende exploitatie- en samenwerkingsmodellen onderzocht, waaronder concessie-, investerings- en andere samenwerkingsvormen. De bedoeling is te komen tot een kwalitatief, duurzaam en financieel haalbaar model dat de eigen werking optimaal ondersteunt en tegelijk mogelijkheden biedt voor externe dienstverlening en bijkomende schaalvoordelen.

Ten slotte vraagt de evolutie binnen het zorg- en welzijnslandschap een verdere transitie naar een geïntegreerde visie waarin wonen, leven en zorg op elkaar afgestemd worden. Deze maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen vereisen een blijvende investering in expertise, beleidsontwikkeling en veranderingsprocessen. Daarom worden middelen voorzien voor externe begeleiding en ondersteuning bij de verdere uitwerking van zowel de zorgorganisatie als het beleid rond wonen en leven. Hierbij wordt gestreefd naar een toekomstgerichte werking waarin welzijn, levenskwaliteit, autonomie en persoonsgerichte zorg centraal staan.

Besluit

Het meerjarenplan 2026-2031 van Welzijnsvereniging Ter Nethe biedt een sterk inhoudelijk en financieel kader. De combinatie van zorginhoudelijke ambities, een verantwoord financieel beleid, een duidelijke visie op infrastructuur en het onderzoek naar mogelijke samenwerkingen maakt de Welzijnsvereniging klaar voor de toekomst.

Het beleidsteam geeft een positief advies over het meerjarenplan 2026-2031 en ondersteunt de uitvoering ervan. Het garandeert dat bewoners kunnen rekenen op een warme, huiselijke en duurzame thuis binnen een toekomstgerichte Welzijnsvereniging.

In naam van het beleidsteam,



Anja Paepen
Directeur welzijnsvereniging Ter Nethe